

# Bab I

## Pendahuluan

### 1.1 Latar Belakang

Sumber daya manusia (SDM) merupakan aset utama bagi perusahaan maupun organisasi karena keberlangsungan hidup suatu perusahaan sangat bergantung pada bagaimana SDM tersebut dikelola secara seimbang dan efektif. Pengelolaan SDM yang baik akan mempercepat pencapaian tujuan organisasi, sementara sumber daya lain seperti mesin dan bahan baku pada dasarnya hanya berfungsi sebagai penunjang operasional. Hal ini sejalan dengan pandangan bahwa peningkatan kinerja karyawan berdampak positif terhadap tercapainya tujuan perusahaan, sehingga manajemen perlu memahami sikap dan perilaku kerja karyawannya secara menyeluruh (Nuraeni et al., 2024).

Di era globalisasi dan ketidakpastian ekonomi, tenaga kerja tidak lagi dipandang sekadar elemen produksi, melainkan elemen strategis yang menentukan daya saing organisasi. Pengelolaan modal manusia (human capital) yang efisien menjadi penentu utama kinerja organisasi, sebab keberhasilan praktik manajemen SDM sangat dipengaruhi oleh kemampuan perusahaan menyelaraskan kebijakan organisasi dengan kebutuhan individu karyawan, termasuk dalam aspek motivasi dan kepuasan kerja (Basalamah & As'ad, 2021).

Persaingan bisnis yang semakin ketat menuntut perusahaan tidak hanya mengandalkan faktor eksternal, tetapi juga memperkuat faktor internal, terutama employee performance. Kinerja tersebut dipengaruhi oleh berbagai faktor fundamental seperti work motivation, leadership style, work competence, namun pengaruh ketiganya terhadap kinerja seringkali tidak bersifat langsung. Job satisfaction berperan sebagai variabel mediasi yang menjembatani hubungan tersebut, sebagaimana ditemukan bahwa motivasi dan

leadership style mempengaruhi kinerja secara lebih kuat ketika job satisfaction turut diperhitungkan sebagai variabel perantara ( Megawaty et al., 2022).

Perkembangan dunia kerja saat ini juga ditandai oleh pergeseran demografis akibat masuknya Generasi Z—individu yang tumbuh bersamaan dengan perluasan teknologi digital—ke dalam angkatan kerja. Generasi ini memiliki karakteristik khas seperti tingkat adaptasi teknologi yang tinggi, preferensi terhadap fleksibilitas kerja, serta kecenderungan mencari makna dalam pekerjaan, sehingga perusahaan dihadapkan pada tantangan menyesuaikan budaya kerja konvensional dengan ekspektasi generasi ini (Sunaryanto & Idrus, 2025). Ketidakmampuan organisasi memahami karakteristik Generasi Z dapat memicu tingkat turnover yang tinggi, sebagaimana ditemukan bahwa ketidaksesuaian budaya kerja dan minimnya dukungan kepemimpinan menjadi salah satu pemicu keinginan berpindah kerja pada generasi ini (Armanda et al., 2023).

Kinerja karyawan pada akhirnya menjadi hasil akumulatif dari berbagai kebijakan SDM yang diterapkan, dan pencapaiannya pada karyawan Generasi Z tidak dapat dipisahkan dari work motivation. Berbeda dengan generasi sebelumnya, work motivation Generasi Z cenderung bergeser dari orientasi penghargaan finansial menuju kebutuhan pengakuan dan aktualisasi diri, sehingga lingkungan kerja yang mendukung pertumbuhan personal menjadi faktor pendorong penting bagi semangat kerja mereka (Putri, 2024).

Selain Work motivation, leadership style turut berperan penting dalam mengarahkan perilaku kerja Generasi Z. Pendekatan kepemimpinan transformasional yang bersifat inspiratif dan kolaboratif terbukti lebih efektif dibandingkan leadership style otoriter dalam mendorong inovasi dan komitmen kerja generasi ini, sementara work competence tetap menjadi aspek teknis yang tidak dapat diabaikan agar kontribusi karyawan terhadap perusahaan dapat terukur secara nyata (Hafidz & Noviyati, 2022).

Hubungan antara work motivation, leadership style, work competence terhadap employee performance tidak selalu bersifat langsung, melainkan kerap dimediasi oleh kepuasan kerja. Kepuasan kerja berfungsi memperkuat atau memperlemah pengaruh ketiga faktor tersebut terhadap kinerja akhir, sebagaimana ditemukan bahwa work motivation dan leadership style yang didukung job satisfaction yang tinggi akan menghasilkan employee performance yang lebih optimal dibandingkan tanpa adanya mediasi job satisfaction (Khuan et al., 2023).

Perkembangan teknologi dan perubahan sosial yang berlangsung cepat telah mengubah dinamika dunia kerja, dan salah satu kelompok yang paling terdampak adalah Generasi Z, yaitu individu yang lahir antara tahun 1997–2012. Berdasarkan data Badan Pusat Statistik (BPS) tahun 2020, populasi Generasi Z di Indonesia mencapai sekitar 27,94 persen dari total penduduk, menjadikannya kelompok usia produktif dengan potensi kontribusi besar terhadap perekonomian nasional seiring mulai masuknya mereka ke dunia kerja (Badan Pusat Statistik, 2021).

#### Persentase Penduduk Indonesia Menurut Generasi, 2020



Nama Data	Nilai
Gen Z (1997-2012)	27,94
Milenial (1981-1996)	25,87
Gen X (1965-1980)	21,88
Baby Boomer (1946-1964)	11,56
Post Gen Z (setelah 2013)	10,88
Pre Boomer (sebelum 1946)	1,87

Gambar 1.1 Persentase Penduduk Indonesia Menurut Generasi

Sumber : Badan Pusat statistik, databoks (2020)

Sebuah organisasi/perusahaan harus memiliki sumber daya manusia yang berkualitas dan berkompeten untuk dapat mencapai kesuksesan dari perusahaan/organisasi. Di Indonesia ini terdapat sumber daya alam dan manusia yang sangat berlimpah, diketahui terdapat 270,20 juta jiwa pada September 2020. Dari **Gambar 1.1** diatas berdasarkan hasil Badan Pusat statistik hasil sensus penduduk pada 2020 menunjukkan bahwa saat ini penduduk indonesia didominasi oleh Generasi Z, yang dimana terdapat 74,93 juta jiwa atau sekitar 27,94% dari total keseluruhan penduduk di Indonesia. Yang selanjutnya disusul oleh generasi milenial, generasi X, baby boomer, dan penduduk yang paling sedikit yaitu pre boomer. Generasi Z, yang terdiri dari individu yang lahir antara tahun 1997 hingga 2012, kini memasuki dunia kerja dengan karakteristik dan kebutuhan yang berbeda. Saat ini dunia kerja di indonesia mulai didominasi oleh Gen Z yaitu kelahiran 1997-2012. Fenomena ini menjadi peluang besar bagi mereka berada di usia produktif, tetapi sekaligus menghadirkan tantangan unik bagi perusahaan dalam mengelola potensi mereka. Menurut survei oleh Deloitte (2020), sekitar 60% karyawan Gen Z menginginkan fleksibilitas dalam pekerjaan mereka, dan 80% menganggap keseimbangan kerja-hidup sebagai faktor penting dalam memilih pekerjaan.

Fenomena utama yang menjadi dasar penelitian ini merupakan dari Generasi Z, yaitu individu yang lahir pada rentang tahun 1997 hingga 2012, kini menjadi kelompok dominan yang memasuki dunia kerja dan diproyeksikan menyumbang lebih dari seperempat populasi angkatan kerja global pada tahun 2030 (Milojevic, 2024, dalam Doan & Wu, 2026). Di Indonesia sendiri, Badan Pusat Statistik (2020) mencatat bahwa Generasi Z merupakan kelompok demografis dengan komposisi tertinggi, yakni sebesar 27,94 persen dibandingkan generasi lainnya, sehingga generasi ini diharapkan menjadi pondasi utama organisasi dan negara seiring dengan datangnya bonus demografi (dalam Dini & Ricky, 2024). Kondisi ini menempatkan Generasi Z sebagai aset strategis sekaligus tantangan baru bagi perusahaan, mengingat

karakteristik, nilai, dan ekspektasi kerja mereka berbeda secara signifikan dari generasi-generasi sebelumnya.

Namun, realitas di lapangan menunjukkan adanya ketidaknormalan pada produktivitas tenaga kerja Generasi Z. Menurut Dreamtalent (2022), karyawan baru dari Generasi Z kerap direkrut dengan riwayat hidup (CV) yang sangat meyakinkan, termasuk pengalaman magang dan keaktifan berorganisasi yang mumpuni. Akan tetapi, dalam waktu yang relatif singkat setelah memasuki dunia kerja, performa mereka justru mengalami penurunan drastis, bahkan tidak jarang diikuti dengan pengajuan resign secara mendadak tanpa pertimbangan jangka panjang, fenomena yang populer disebut sebagai job hopping. Kondisi ini membuat banyak perusahaan kebingungan menghadapi tingginya angka turnover pada karyawan Generasi Z, sebab indikator rekrutmen di atas kertas tidak lagi mampu memprediksi keberlangsungan dan kualitas kinerja mereka di tempat kerja. Fenomena ini sejalan dengan temuan Lim dan Dini (2023) yang menyebutkan bahwa prospek pekerjaan menjadi penyebab utama stres pada Generasi Z, sehingga niat untuk berpindah kerja menjadi kecenderungan yang kuat pada kelompok usia ini (dalam Dini & Ricky, 2024).

Penurunan kinerja yang terjadi secara tiba-tiba pada karyawan Generasi Z mengindikasikan adanya persoalan mendasar pada sisi employee performance yang belum sepenuhnya dipahami oleh organisasi. Studi yang dilakukan oleh Hajjali, Kessi, Budhiandriani, Prihatin, dan Sufri (2022) mengungkapkan bahwa selama lima tahun terakhir kinerja pegawai diakui belum mencapai target yang diharapkan, yang ditandai dengan rendahnya kualitas, ketepatan waktu, serta loyalitas dalam menjalankan tugas pokok. Permasalahan kinerja semacam ini tidak hanya terjadi pada sektor pemerintahan, tetapi juga pada sektor jasa pelayaran sebagaimana ditemukan oleh Darmanto dan Supriyadi (2022) pada perusahaan Miclyn Express Offshore Pte. Ltd., di mana kualitas

layanan dan kinerja awak kapal menjadi prioritas yang harus terus dijaga mengingat tingginya tuntutan keselamatan dan profesionalisme kerja.

Hal ini memperkuat urgensi untuk mengkaji faktor-faktor apa saja yang sesungguhnya mempengaruhi employee performance, khususnya pada generasi yang memiliki karakteristik unik seperti Generasi Z. Salah satu faktor yang diduga kuat berkontribusi terhadap fenomena tersebut adalah work motivation. Studi yang dilakukan oleh Bińczycki, Łukasiński, dan Dorocki (2023) terhadap 649 responden muda Polandia menemukan bahwa faktor work motivation yang paling diutamakan oleh Generasi Z adalah suasana kerja yang bersahabat, kesempatan pengembangan karier, serta gaji tetap yang memadai, dengan perbedaan preferensi yang cukup jelas antara laki-laki dan perempuan. Temuan ini menggambarkan bahwa work motivation Generasi Z tidak lagi semata berorientasi pada kompensasi finansial, melainkan juga pada aspek psikologis dan pengembangan diri. Menariknya, hasil penelitian Hajjali et al. (2022) justru menemukan hal yang kontradiktif, yaitu work motivation berpengaruh negatif dan signifikan terhadap job satisfaction, sebuah temuan yang berbeda dari mayoritas penelitian terdahulu yang umumnya melaporkan pengaruh positif. Ketidakkonsistenan hasil penelitian mengenai hubungan work motivation dengan job satisfaction dan employee performance, ini menunjukkan adanya celah penelitian (research gap) yang perlu dikaji lebih lanjut, terutama pada konteks karyawan Generasi Z yang memiliki karakteristik motivasional tersendiri.

Selain work motivation, leadership style turut menjadi sorotan penting dalam memahami perilaku kerja Generasi Z. Penelitian yang dilakukan oleh Doan dan Wu (2026) terhadap delapan belas studi empiris menyimpulkan bahwa leadership style transformasional dan autentik merupakan gaya yang paling efektif dalam mendorong hasil belajar maupun hasil kerja positif bagi Generasi Z, sementara leadership style transaksional dan laissez-faire cenderung tidak efektif bahkan dipandang negatif oleh generasi ini. Pernyataan tersebut menarik untuk dipertentangkan dengan temuan Darmanto dan Supriyadi (2022) yang

justru membuktikan bahwa leadership style transaksional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja maupun kinerja karyawan. Perbedaan hasil ini mengindikasikan bahwa efektivitas suatu leadership style dapat bervariasi tergantung pada karakteristik generasi dan konteks industri yang diteliti, sehingga relevansi leadership style terhadap karyawan Generasi Z secara spesifik masih memerlukan pembuktian empiris lebih lanjut, khususnya pada konteks Indonesia.

Faktor lain yang tidak kalah penting adalah work competence. Hajjali et al. (2022) menemukan bahwa kompetensi memang berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, namun pengaruh tersebut tidak signifikan, baik secara langsung maupun melalui mediasi job satisfaction, yang mengindikasikan bahwa pengembangan kompetensi yang ada masih belum menyentuh aspek inovasi dan pemanfaatan teknologi yang dibutuhkan untuk meningkatkan kinerja secara nyata. Hasil ini berbeda dengan temuan Darmanto dan Supriyadi (2022) serta Dini dan Ricky (2024), yang masing-masing membuktikan bahwa work competence berpengaruh positif dan signifikan terhadap employee performance, bahkan pada penelitian Dini dan Ricky (2024) work competence tercatat sebagai variabel dengan pengaruh langsung terbesar terhadap kinerja karyawan Generasi Z di Kota Batam dibandingkan variabel work motivation dan leadership style. Inkonsistensi hasil antara penelitian ini semakin memperkuat pentingnya pengujian ulang terhadap peran kompetensi kerja sebagai determinan kinerja, khususnya pada populasi Generasi Z yang dikenal memiliki kecepatan adaptasi teknologi tinggi namun pengalaman kerja yang relatif terbatas.

Di tengah berbagai temuan yang tidak konsisten tersebut, job satisfaction kerap diposisikan sebagai variabel penghubung yang menjelaskan mengapa work motivation, leadership style, dan work competence tidak selalu berdampak langsung secara konsisten terhadap kinerja. Penelitian Dini dan Ricky (2024) pada karyawan Generasi Z di Kota Batam membuktikan bahwa job satisfaction secara signifikan memediasi hubungan antara work motivation,

leadership style, dan work competence terhadap employee performance, dimana peningkatan job satisfaction akan memperkuat dampak ketiga variabel independen tersebut terhadap kinerja. Hal serupa juga dikonfirmasi oleh Darmanto dan Supriyadi (2022) melalui uji Sobel, yang menunjukkan bahwa job satisfaction mampu memediasi pengaruh leadership style transaksional dan competence terhadap employee performance pada sektor jasa pelayaran. Kedua penelitian ini menegaskan bahwa kepuasan kerja bukan sekadar hasil akhir, melainkan mekanisme penting yang menjembatani hubungan antara faktor-faktor leadership dan kemampuan individu dengan hasil kerja yang optimal.



*Gambar 1.2 Apa yang Gen Z Inginkan Dalam Bekerja?*

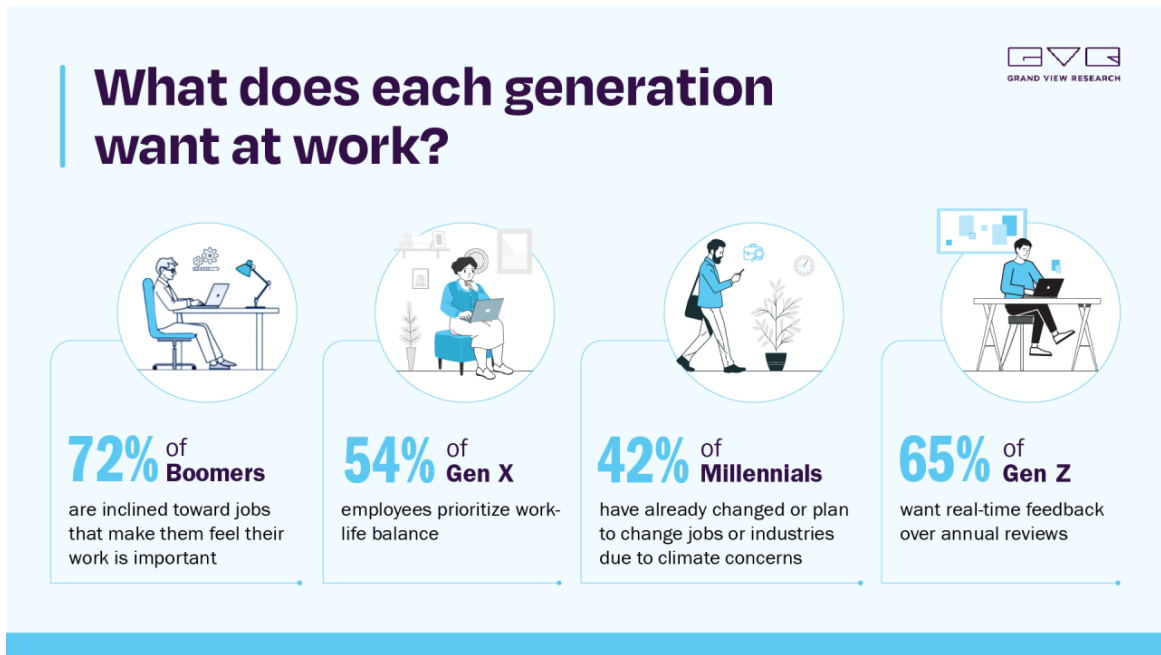
*Sumber: Dreamtalent (2023)*

Perubahan dunia kerja di tingkat global saat ini ditandai oleh munculnya Generasi Z yang membawa harapan baru ke dalam lingkungan profesional. Berdasarkan laporan Dreamtalent (2023), Generasi Z ini menginginkan jam kerja yang fleksibel, lingkungan yang aman, keseimbangan antara pekerja dan kehidupan pribadi, teknologi terbaru, suasana yang kompetitif, dan budaya kerja yang inklusif. Fenomena ini menimbulkan tantangan strategis bagi organisasi, karena kesuksesan perusahaan saat ini sangat bergantung pada kemampuan manajemen dalam mengharmoniskan variabel variabel internal dengan preferensi unik tersebut untuk meraih kinerja optimal. Dalam konteks Indonesia, Generasi Z (Gen Z) diperkirakan akan menjadi pilar utama organisasi dalam menghadapi bonus demografi 2030, sehingga pemahaman yang mendalam mengenai perilaku kerja mereka menjadi sebuah kebutuhan mendesak yang tidak bisa ditunda lagi.

Karyawan yang termotivasi memiliki budaya kerja yang terbuka, pimpinan yang efektif, kompeten di bidangnya, mempunyai teknologi yang menunjang untuk pekerjaan serta merasa puas dengan pekerjaannya, cenderung memberikan kontribusi yang maksimal bagi organisasi. Namun bagi Gen Z, performa kinerja seringkali dipengaruhi oleh ekspektasi yang berbeda terhadap lingkungan kerja. Motivasi kinerja sering menjadi penggerak individu untuk bekerja secara efektif dan terlibat penuh dalam setiap upaya mencapai tujuan. Selain itu leadership style juga memegang peran krusial, dimana pemimpin yang mampu mengintegrasikan teknologi dan memberikan umpan balik rutin lebih dihargai oleh generasi ini. Kompetensi (Kemampuan) kerja juga menjadi faktor penentu sejauh mana seseorang karyawan dapat menunjukkan performa optimalnya.

Pada **Gambar 1.2** Dreamtalent memberikan gambaran mengenai hal apa saja yang diinginkan oleh Generasi Z ini ketika akan bekerja di suatu perusahaan/organisasi, yang dimana gambar tersebut terdapat 6 poin penting mengenai apa saja yang diinginkan gen z dalam bekerja, yaitu seperti (1) Jam kerja yang fleksibel, (2) Keamanan di lingkungan kerja, (3) Work life balance, (4) Teknologi modern, (5) Lingkungan yang kompetitif, (6) Budaya kerja terbuka (Dreamtalent 2023).

Pada **Gambar 1.2** Berdasarkan data Dreamtalent (2023), IDN Research Institute (2024), dan Deloitte (2023), Jam Kerja yang Fleksibel dan Work Life Balance berhubungan dengan Work Motivation, dimana fleksibilitas dan kesejahteraan mental kini menjadi motivasi internal utama Gen Z yang mengalahkan insentif ekonomi murni, sehingga sistem tradisional yang kaku justru memicu stres dan menurunkan produktivitas. Selain itu, Teknologi Modern juga berhubungan dengan Work Motivation karena penggunaan perangkat yang mumpuni meningkatkan keyakinan dan efisiensi kerja mereka, sementara alat yang lambat justru memangkas semangat. Dalam hal pengelolaan tim, Leadership Style berhubungan dengan Budaya Kerja Terbuka, artinya leadership style demokratis atau transformasional sangat dibutuhkan untuk menciptakan ruang kerja yang transparan dan inklusif; jika atasan bersikap otoriter dan minim umpan balik, komitmen kerja karyawan muda akan langsung menurun. Selanjutnya, Work Competence berhubungan dengan Lingkungan yang Kompetitif dan Teknologi Modern, di mana potensi digital Gen Z terbukti melejit dalam ekosistem yang memicu upskilling, meski laporan WEF dan BPS mengingatkan perlunya pelatihan terstruktur agar tidak terjadi job mismatch. Pada akhirnya, seluruh interaksi ini bermuara pada Job Satisfaction yang merupakan bagian paling krusial dan penentu kepuasan kerja bagi Gen Z, karena jika fleksibilitas, motivasi, kepemimpinan terbuka, dan kompetensi terpenuhi, kepuasan tersebut akan menjadi jembatan utama yang mendorong Employee Performance mencapai titik maksimal melalui sistem penilaian berbasis hasil (output) dan atmosfer kerja yang aman.



Gambar 1.3 Apa yang diinginkan setiap generasi di tempat kerja

Sumber: LinkedIn, Grand View Research, Inc (2025)

Saat ini manajemen sumber daya manusia tidak bisa lagi menggunakan pendekatan one size fits all. Ketidakmampuan organisasi untuk bisa memahami keinginan setiap generasi bisa saja menyebabkan konflik di dalam organisasi, turunnya keterlibatan karyawan sampai dengan meningkatnya angka pemutusan hubungan kerja. oleh sebab itu pentingnya untuk dapat memahami ciri khas masing masing generasi, agar dapat membangun lingkungan kerja yang nyaman dan efektif.

Pada **Gambar 1.4** memperlihatkan apa saja yang diinginkan setiap generasi di dalam tempat kerjanya. Menurut LinkedIn, Grand View Research, Inc (2025) Generasi Baby Boomer yang lahir sekitar tahun (1946-1964) biasanya menghargai struktur hierarki kesetiaan dalam jangka panjang, dan kestabilan, bagi mereka posisi dan tunjangan pensiun merupakan bentuk apresiasi terbesar mereka lebih senang berkomunikasi secara langsung dan umumnya menganggap kerja keras sebagai waktu yang dihabiskan di kantor. Boomers biasanya tetap bertahan di satu perusahaan selama periode waktu yang cukup lama, mereka sangat menghargai struktur organisasi yang jelas, bagi mereka posisi atau gelar itu menunjukkan hasil dari usaha dan kerja keras yang dilakukan selama bertahun tahun, meski mereka belajar menggunakan teknologi

generasi boomers masih merasa bahwa komunikasi yang paling efektif dan terasa sopan adalah dengan bertemu langsung, mereka sering mendefinisikan jati diri melalui pekerjaan, mereka tidak merasa keberatan bekerja lembur untuk menunjukkan semangat kerja dan mengambil posisi yang lebih baik, Boomers ingin lebih dihormati karena usia mereka yang lebih tua dan pengetahuan yang mereka miliki dan mereka merasa dihargai ketika diminta menjadi mentor untuk karyawan muda.

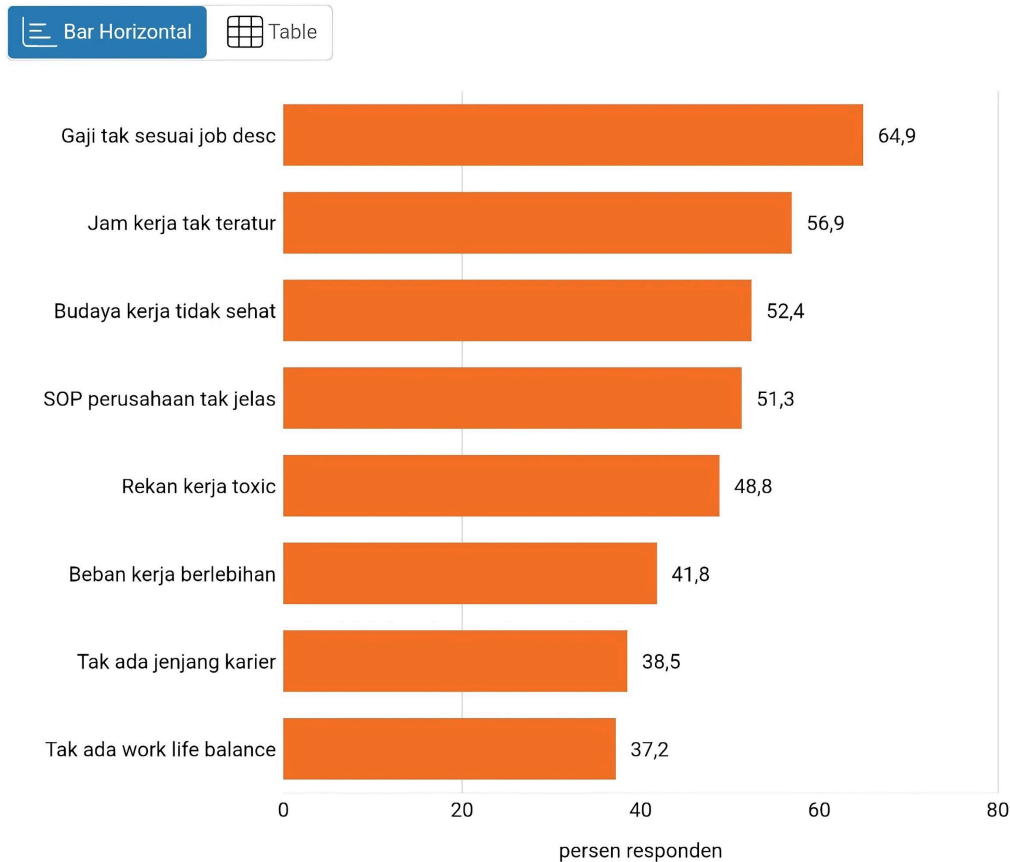
Menurut LinkedIn, Grand View Research, Inc (2025) Generasi X lahir sekitar tahun (1965-1980) sering disebut dengan generasi mandiri, yang dimana mereka menginginkan keseimbangan antara pekerjaan dan juga kehidupan pribadi, mereka kurang percaya pada pihak yang terlalu kaku dan lebih suka melihat hasil kerja serta efisiensi daripada hanya melihat kehadiran fisik, mereka juga ingin fleksibilitas tetapi tetap membutuhkan aturan aturan yang jelas. Berbeda dengan Generasi Boomer, Gen X merupakan generasi pertama yang membawa konsep keseimbangan antara pekerjaan dan keluarga. Mereka ingin bekerja dengan waktu efisien agar bisa pulang dengan tepat waktu, mereka juga tidak suka diawasi terlalu ketat, mereka lebih suka diberi target kemudian dibiarkan mencari sendiri cara untuk mencapainya. Gen X cenderung Pragmatis, mereka tidak suka rapat yang terlalu lama dan tidak menghasilkan sesuatu yang nyata, jika ada jalan yang lebih cepat mereka akan mengambil jalan tersebut. Mereka mulai memecahkan kekakuan generasi boomers, Gen X lebih suka budaya kerja yang sedikit lebih rileks tetapi tetap profesional. Mereka menyadari perubahan di zaman sekarang, sehingga mereka menghargai perusahaan yang memberikan pelatihan agar tetap relevan di pasar kerja.

Menurut LinkedIn, Grand View Research, Inc (2025) Generasi Milenial (Gen Y) yang lahir di sekitaran tahun (1981-1996), milenial mencari makna dalam pekerjaan mereka ingin respon yang cepat, pertumbuhan karir yang cepat dan juga lingkungan kerja yang bekerja sama, teknologi bagi mereka merupakan alat utama untuk meningkatkan efisiensi dan mereka sangat menghargai inklusivitas, milenial tidak hanya bekerja dengan gaji mereka ingin tahu bahwa pekerjaan mereka memberikan manfaat baik untuk dunia maupun masyarakat, milenial juga tidak suka menunggu penilaian tahunan, mereka ingin tahu secara langsung apakah pekerjaan mereka sudah

bagus atau perlu diperbaiki melalui komunikasi yang saling berbalas. Milenial juga sangat menyukai bekerja dalam tim, mereka memandang atasan lebih sebagai pelatih daripada bos yang keras kepala, milenial cenderung tidak sabar jika mereka merasa tidak ada kesempatan untuk berkembang atau naik jabatan dalam 2-3 tahun mereka tidak ragu untuk melakukan resign sebagai kutu loncat.

Menurut LinkedIn, Grand View Research, Inc (2025) Generasi Z lahir sekitar tahun (1997-2012) sebagai orang yang lahir di era digitalisasi, Gen Z ini membutuhkan layanan yang disesuaikan dengan kebutuhan pribadi dan ingin memiliki perlindungan keuangan yang aman, Mereka sangat memperhatikan terhadap masalah kesehatan mental, keberagaman dan juga fleksibilitas kerja penuh, seperti bekerja dari rumah atau campuran (hybrid), mereka lebih suka berpikir praktis dibanding generasi milenial soal gaji dan juga keuntungan uang. Hal hal yang mereka sangat prioritasakan ditempat kerja adalah kesehatan mental yang menjadi hal utama, Gen Z menginginkan lingkungan kerja yang sehat, tidak merusak kesehatan mental dan juga tidak membuat mereka kelelahan berlebihan akibat bekerja, mereka juga menginginkan keamanan financial dan gaji yang cukup baik.

Berbeda dengan generasi milenial yang lebih mengutamakan nilai nilai yang idealis, Gen Z ini cenderung lebih realistis dan berfokus pada hal hal yang praktis. Mereka sangat peduli dengan besar nya gaji, asuransi kesehatan dan juga kestabilan financial. Mereka ingin peran yang bisa disesuaikan dengan minat unik mereka, Gen Z juga sangat menghargai inklusivitas dan keberagaman DEI (diversity, equity and inclusion). Mereka akan merasakan kesulitan jika bekerja diperusahaan yang masih menggunakan sistem lama atau prosedur berbasis kertas yang lambat. Bagi Gen Z batasan antara waktu pribadi dan waktu kerja sangat jelas dan tegas, mereka sangat menyukai waktu untuk diri sendiri (me time) dan hobi hobi di luar pekerjaannya.



Gambar 1.4 Alasan Gen Z Resign dari Tempat Kerja

Sumber: Databoks (2022)

Kepuasan kerja karyawan merupakan aspek krusial dalam manajemen sumber daya manusia yang berpengaruh langsung terhadap produktivitas dan retensi karyawan. Dalam konteks ini, tiga faktor utama yang sering diperhatikan adalah leadership style di dalam perusahaan, work motivation serta kompetensi kerja. Penelitian terbaru menunjukkan bahwa ketiga faktor ini tidak hanya mempengaruhi kepuasan kerja, tetapi juga berhubungan erat dengan kinerja para karyawan. Berdasarkan **Gambar 1.6** Databoks melakukan survei mengenai apa saja yang menjadi alasan Gen Z resign dari tempat kerja mereka, dari survei tersebut terdapat 8 alasan yaitu seperti (1) upah/gaji yang tidak sesuai, (2) jam kerja yang tidak teratur, (3) budaya kerja yang tidak sehat, (4) SOP perusahaan yang tidak jelas, (5) rekan kerja

toxic, (6) beban kerja berlebihan, (7) tak ada jenjang karir, (8) tidak ada work life balance (Databoks 2022).

Di tengah perubahan cepat di pasar kerja Indonesia, kehadiran Generasi Z sebagai penggerak ekonomi baru membawa perubahan signifikan dalam nilai-nilai dasar hubungan antara perusahaan dan pekerja. Ini bukan hanya tentang peralihan generasi, tetapi sebuah revolusi dalam harapan di mana keseimbangan antara kesejahteraan mental dan profesional menjadi fokus utama. Menurut data dari Databoks (2022), tantangan besar yang dihadapi perusahaan saat ini adalah tingginya tingkat pengunduran diri di kalangan Gen Z yang disebabkan oleh berbagai faktor penting. Masalah seperti ketidakcocokan antara gaji dan deskripsi pekerjaan, waktu kerja yang tidak tetap, dan budaya kerja yang tidak sehat menjadi sinyal bagi organisasi bahwa strategi manajemen sumber daya manusia tradisional tidak lagi efektif untuk mempertahankan talenta muda ini dalam jangka panjang.

Menurut data dari Badan Pusat Statistik (BPS) Indonesia, pada tahun 2023, jumlah pekerja Gen Z di Indonesia mencapai sekitar 27,97% dari total angkatan kerja, menjadikannya sebagai kelompok yang signifikan dalam dunia kerja. Menurut laporan Glassdoor (2021), 45% pekerja muda mengindikasikan bahwa mereka merasa undervalued, yang mendorong mereka untuk mencari peluang lain yang lebih menguntungkan secara finansial. Jam kerja yang tidak teratur juga menjadi faktor signifikan. Gen Z menghargai fleksibilitas dalam jam kerja dan menganggap waktu pribadi sebagai hal yang penting. Sebuah studi oleh FlexJobs (2020) menunjukkan bahwa 73% pekerja Gen Z lebih memilih pekerjaan yang menawarkan opsi kerja fleksibel dan jam kerja yang teratur. Ketika perusahaan tidak mampu memberikan jam kerja yang sesuai, mereka cenderung mempertimbangkan resign. SOP perusahaan yang tidak jelas serta beban kerja yang berlebihan juga menjadi alasan lain mengapa Gen Z resign. Ketidakjelasan dalam prosedur kerja dapat menyebabkan kebingungan dan frustrasi, sementara beban kerja yang berlebihan dapat mengakibatkan burnout. Menurut survei oleh Gallup (2021), 76% pekerja muda melaporkan merasa terbebani oleh tugas-tugas yang tidak realistis, yang membuat mereka mempertimbangkan untuk meninggalkan perusahaan.

Work Motivation pada Generasi Z kini terancam oleh beban kerja yang berlebih dan kurangnya jalur karir yang jelas, seperti yang diuraikan dalam laporan Databoks (2022). Ketika karyawan merasakan bahwa usaha dan waktu mereka tidak sepadan dengan penghargaan atau kepastian masa depan, maka motivasi internal untuk memberikan kontribusi yang maksimal akan berkurang secara bertahap. Motivasi tidak hanya berkaitan dengan kebutuhan finansial, tetapi juga tentang merasa dihargai dan memiliki visi pengembangan diri yang nyata. Jika motivasi ini berlanjut untuk menurun akibat kurangnya transparansi dalam struktur organisasi, maka akan timbul hambatan psikologis bagi karyawan Gen Z untuk memberikan performa terbaik mereka, yang akhirnya mendorong keinginan untuk mencari kesempatan di tempat lain yang lebih menjanjikan secara emosional dan profesional. Motivasi merupakan kekuatan pendorong dan penggerak semangat kerja agar individu dapat bekerja sama secara efektif dan terlibat penuh dalam setiap upaya mencapai kepuasan dan juga tujuan organisasi. Penelitian oleh nguyen et al. (2020) mengkonfirmasi bahwa motivasi adalah salah satu faktor utama yang mempengaruhi kinerja karyawan secara signifikan.

Dalam sisi Leadership Style, peran seorang pemimpin sangat penting dalam membentuk budaya kerja yang sehat atau justru menjadi faktor utama bagi karyawan untuk mundur. Penelitian dari databoks (2023) dan dreamtalent (2023) menunjukkan bahwa rekan kerja yang beracun dan budaya kerja yang tidak mendukung sering kali berasal dari pendekatan kepemimpinan yang kurang mampu dalam mengawasi, memediasi, dan memberikan contoh yang baik. Generasi Z memerlukan pendekatan kepemimpinan yang bersifat transformasional dan kolaboratif, di mana komunikasi dua arah berfungsi sebagai solusi untuk mengatasi kebingungan terkait prosedur operasional perusahaan yang tidak jelas. Kepemimpinan yang kaku, otoriter, atau tidak peka terhadap dinamika tim hanya akan memperburuk ketidakstabilan di tempat kerja, sehingga menciptakan jurang antara visi pemimpin dan kenyataan yang dialami karyawan, yang berdampak negatif pada kohesi organisasi secara menyeluruh. leadership style sebagai pola perilaku pemimpin memiliki pengaruh besar dalam menentukan tingkat motivasi dan kepuasan kerja karyawan, berdasarkan konsep “

principle centered leadership” oleh Stephen Covey, pemimpin yang efektif lebih fokus pada manusia dibandingkan materi, serta mengutamakan nilai dan visi jangka panjang daripada sekedar teknik ataupun kecepatan semata. Penelitian oleh Hauer et al. (2021) menunjukkan bahwa mereka sangat menghargai pemimpin yang terlibat langsung, memberikan umpan yang rutin, tidak bersikap otoriter dan kaku serta mengintegrasikan teknologi dalam kepemimpinannya.

Masalah dalam Work Competence, Kompetensi Kerja muncul ketika ada perbedaan antara kemampuan individu dan beban kerja yang melebihi batas wajar, ditambah dengan kurangnya arahan teknis yang memadai. Menurut laporan Databoks (2023), tuntutan kerja yang berlebihan tanpa dukungan sistem yang jelas dapat mengakibatkan penurunan kompetensi, di mana karyawan merasa terbebani dan tidak dapat menampilkan keahlian terbaik mereka. Ketika Gen Z merasa bahwa kemampuan mereka dimanfaatkan tanpa adanya peluang untuk belajar atau berkembang melalui jalur karir yang jelas, mereka akan merasa terperangkap dalam rutinitas yang tidak produktif. Perusahaan seringkali menginginkan kompetensi yang tinggi tetapi tidak menyediakan lingkungan yang mendukung pengembangan keterampilan tersebut, sehingga potensi besar yang dimiliki oleh generasi muda ini menjadi terbuang dan tidak tercermin dalam hasil kerja yang berkualitas. Kompetensi kerja berfungsi sebagai indikator yang penting bagi karyawan di perusahaan dalam beradaptasi dengan perubahan atau tuntutan pekerjaan saat ini, kompetensi ini mencakup keterampilan dan juga pengetahuan yang diperlukan untuk melaksanakan tugas atau aktivitas tertentu. Wibowo (2019) membagi kompetensi menjadi lima tipe karakteristik: motif, sifat, konsep diri, pengetahuan, dan keterampilan.

Seluruh isu yang dibahas berakar pada hilangnya Job satisfaction (kepuasan kerja) di kalangan pekerja muda. Menurut dari databoks (2023) Ketidakcocokan antara imbalan finansial dan beban kerja, kehilangan keseimbangan antara kehidupan pribadi dan pekerjaan, serta jadwal kerja yang tidak menentu menjadi faktor utama yang merusak kepuasan karyawan terhadap profesi mereka. Kepuasan kerja berfungsi sebagai variabel yang sangat responsif, ketika elemen eksternal seperti lingkungan kerja dan kebijakan perusahaan memiliki dampak negatif, maka kepuasan itu akan

menurun dengan tajam. Untuk Generasi Z, kepuasan kerja menjadi faktor penting dalam menentukan loyalitas, tanpa adanya kepuasan yang berasal dari keseimbangan dalam hidup serta keadilan di organisasi, motivasi dan keterampilan yang tinggi pun tidak akan cukup untuk membuat mereka bertahan dalam perusahaan tersebut. Kepuasan kerja dipandang sebagai hasil dari motivasi, kepemimpinan dan kompetensi yang kemudian berperan mendorong karyawan untuk bekerja lebih keras. Menurut Stephen P. Robbins (2021) Kepuasan kerja adalah reaksi atau sikap karyawan terhadap apa yang diberikan oleh perusahaan, termasuk kompensasi, atmosfer kerja, dan leadership style yang dirasakan. Gen Z cenderung mencari keseimbangan kehidupan-kerja (work life balance), peluang pengembangan karier yang cepat dan lingkungan kerja yang positif.

Konsekuensi dari rendahnya kepuasan kerja hasil dari berbagai masalah tersebut adalah penurunan yang signifikan dalam kinerja karyawan. Mereka yang merasa terperangkap dalam budaya kerja yang tidak sehat dan sistem yang tidak adil cenderung hanya melakukan pekerjaan minimal (quiet quitting) atau bahkan mengalami penurunan produktivitas yang drastis. Kinerja yang optimal hanya dapat diraih jika karyawan merasa emosional aman dan mendapatkan dukungan dari sistem kerja yang terstruktur dengan baik. Fenomena pengunduran diri massal yang terungkap dalam data Databoks (2023) menunjukkan bahwa saat prestasi tidak lagi dihargai dalam lingkungan kerja yang sehat, maka produktivitas keseluruhan perusahaan akan terancam, yang pada akhirnya dapat mengganggu daya saing perusahaan di pasar global.

## Perbedaan Millennials Dan Gen Z

1. Millennials Suka Berkolaborasi, Gen Z Pribadi Yang Mandiri
2. Millennials Mengejar Banyak Job Roles, Gen Z Mengejar Career Paths
3. Millennials Lebih Idealis, Gen Z Lebih Pragmatis



Gambar 1.5 Perbedaan Millennial vs Gen Z

Sumber: Dreamtalent 2023

Perubahan demografi tenaga kerja saat ini, khususnya dengan masuknya Generasi Z ke dunia kerja menghadirkan tantangan baru bagi manajemen sumber daya manusia. Fenomena ini menarik karena Gen Z umumnya memiliki karakteristik yang sangat berbeda dibandingkan generasi pendahulunya, seperti millennials. **Pada Gambar 1.5** berdasarkan data dari Dreamtalent (2023), terdapat beberapa perbedaan mendasar dimana para Gen Z cenderung lebih mandiri dalam bekerja, lebih pragmatis dalam mengambil keputusan dan sangat mementingkan kepastian terhadap jenjang karirnya daripada sekedar variasi peran. karakteristik unik ini secara langsung mempengaruhi employee performance dalam organisasi. Bagi Gen Z kinerja tidak hanya bergantung pada hasil akhir, tetapi juga sangat bergantung pada lingkungan kerja yang memenuhi harapan mereka. Salah satu faktor utama yaitu tuntutan mereka akan jam kerja yang fleksibel dan juga teknologi modern berkinerja tinggi di lingkungan kerja mereka, yang dimana dari hal ini menunjukkan bahwa Work

Competence di era digital ini tidak dapat dipisahkan dari dukungan teknologi, tanpa fasilitas modern kemampuan karyawan tidak dapat sepenuhnya terwujud sehingga menghambat kinerja perusahaan.

Selain faktor fasilitas, aspek psikologis seperti work motivation juga mengalami perubahan. Generasi Z yang dikenal lebih berfokus pada praktis akan lebih tertarik jika mereka melihat bahwa nilai pribadi mereka selaras dengan nilai perusahaan. Mereka mencari kestabilan dan juga lingkungan yang aman secara emosional, tetapi tetap memiliki kompetensi. Dalam konteks ini leadership style memiliki peran yang sangat penting. Kepemimpinan yang dibutuhkan sekarang merupakan kepemimpinan yang mampu membentuk lingkungan kerja yang terbuka. Hal tersebut penting karena Generasi Z lebih suka memiliki kebebasan tetapi tetap butuh petunjuk yang jelas dan tidak terlalu ketat. Kombinasi antara leadership style yang tepat dan semangat kerja yang tetap terjaga, serta kemampuan yang didukung oleh teknologi pada akhirnya akan mempengaruhi tingkat kepuasan dalam bekerja. Kepuasan Generasi Z kini tidak hanya melihat dari besar gaji, tetapi juga dari keseimbangan antara kerja dan kehidupan serta suasana kerja yang nyaman. ketika karyawan merasa senang karena kebutuhan akan fleksibilitas dan budaya kerja terpenuhi, mereka secara alami akan berkomitmen dan memberikan hasil kerja terbaiknya bagi perusahaan.

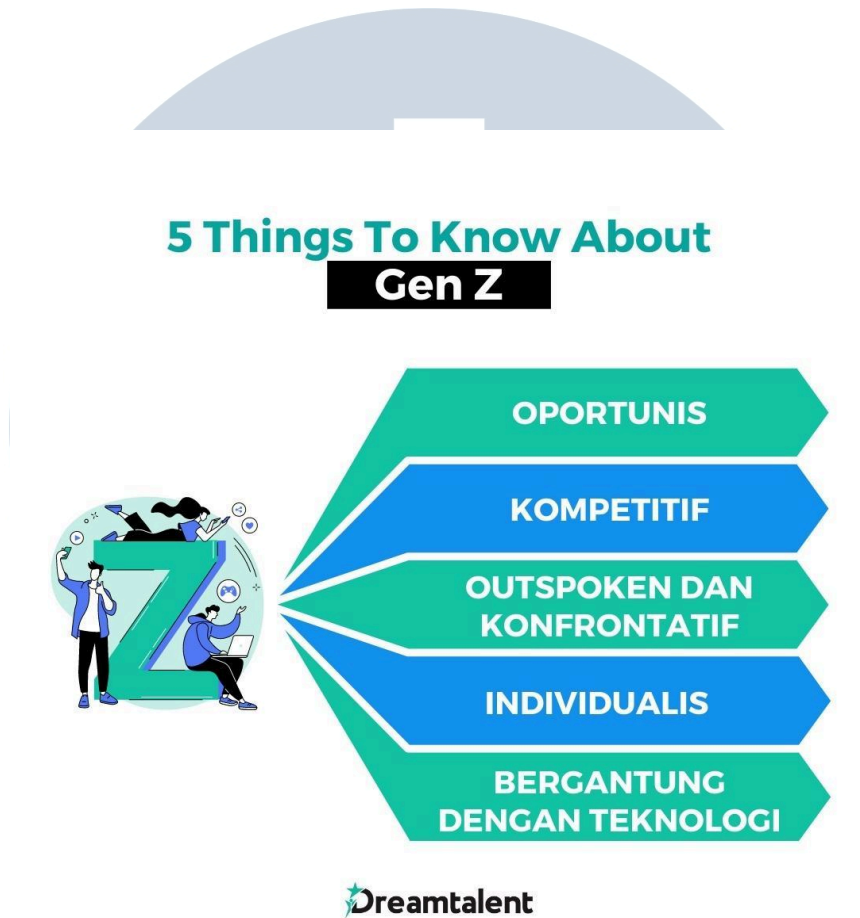
Lanskap dunia kerja masa kini sedang mengalami perubahan demografis yang signifikan dengan kehadiran dominan kelompok digital native, yaitu Generasi Milenial (lahir 1981-1996) dan Generasi Z (lahir 1997-2012). Sebagai kelompok yang lahir dan berkembang di tengah kemajuan teknologi informasi, keduanya menjadi pondasi utama dalam operasional perusahaan modern. meski sama sama dianggap sebagai penduduk asli digital, terdapat perbedaan mendasar dalam nilai kerja, prinsip-prinsip, serta prioritas yang sering kali menimbulkan konflik dalam organisasi dan kendala dalam komunikasi internal.

Milenial yang kerap disebut sebagai pionir digital umumnya mengungjung budaya kerja yang kolaboratif dan fokus pada tim. Mereka dibesarkan di era transisi teknologi yang membuat mereka sangat menghargai loyalitas serta struktur pekerja yang terorganisir. Namun realitas di lapangan menunjukkan bahwa milenial sering dijuluki sebagai generasi job hopping karena keinginan kuat mereka untuk mencari tantangan baru dan makna dalam pekerjaan (idealisme). Hal ini berbeda dengan Generasi Z yang mulai memasuki dunia kerja dengan pendekatan yang lebih praktis. Berbeda dengan saudara mereka, Generasi Z lebih mengedepankan kemandirian dalam menjalankan pekerjaan. Studi oleh Robert Half bahkan menunjukkan bahwa banyak manajer senior kini lebih memilih untuk merekrut lulusan baru dari Generasi Z karena kemampuan multitasking dan daya saing yang lebih tinggi.

Masalah muncul ketika karakter idealis Generasi Milenial bertabrakan dengan sikap pragmatis Generasi Z dalam satu lingkungan kerja. Sementara Milenial sangat berpegang pada prinsip dan nilai-nilai perusahaan, Generasi Z lebih bersikap logis dan juga Gen Z mempertimbangkan keuntungan praktis dari setiap pilihan yang mereka buat. Berbeda dalam preferensi ruang kerja dimana milenial cenderung menyukai kantor terbuka untuk meningkatkan kolaborasi, sementara hampir 45% Generasi Z lebih memilih ruang pribadi untuk mendapatkan kebebasan, dari hal tersebut munculnya tantangan signifikan bagi manajemen sumber daya manusia (SDM) dalam merancang strategi retensi dan menciptakan lingkungan kerja yang inklusif.

Keberagaman yang melibatkan beberapa generasi ini, jika tidak dikelola dengan pemahaman yang mendalam tentang karakter masing-masing, dapat mengakibatkan fragmentasi dalam produktivitas. Di lain sisi ada potensi besar melalui reverse mentoring yang dimana kedua generasi ini bisa saling membantu menutup kesenjangan dalam adaptasi teknologi dan pengalaman kerja. Oleh karena itu sangat penting untuk mempelajari perbedaan perilaku antara Milenial yang bersifat kolaboratif dan juga idealis, sedangkan Generasi Z bersifat mandiri dan juga

pragmatis, guna untuk menemukan formula integrasi yang efektif untuk mendorong kemajuan perusahaan di era ketidakpastian saat ini.



*Gambar 1.6 5 Hal Yang HR Harus Tahu Mengenai Gen Z Di Kantor  
Sumber: Dreamtalent 2022*

Transisi demografi dalam dunia kerja global telah menempatkan Generasi Z pada posisi kunci sebagai pendorong utama inovasi dan produktivitas di dalam organisasi. Generasi yang muncul di zaman digital ini memiliki ciri-ciri yang sangat khas dan berbeda dari generasi sebelumnya, yang menurut laporan Dreamtalent (2022) ditandai dengan sifat yang begitu menghargai kesempatan, semangat kompetitif yang tinggi, serta cara berkomunikasi yang langsung dan konfrontatif. Di satu sisi, atribut-atribut ini menjadi keuntungan besar bagi perusahaan yang memerlukan percepatan, namun di sisi lain, sifat individualistik dan ketergantungan

yang tinggi pada teknologi menciptakan dinamika baru yang menantang kestabilan manajemen sumber daya manusia yang konvensional. Situasi ini mendorong perusahaan untuk merumuskan kembali strategi pengelolaan kinerja agar sesuai dengan harapan Gen Z yang tidak ragu untuk mengungkapkan ketidakpuasan mereka secara terbuka jika lingkungan kerja tidak memenuhi standar ideal yang mereka inginkan.

Kesenjangan antara ekspektasi perusahaan dan realitas kinerja karyawan di lapangan saat ini menjadi sebuah tantangan yang semakin nyata, terutama dengan masuknya Generasi Z ke dalam dunia kerja. Berdasarkan laporan dari Dreamtalent (2022), terdapat sebuah fenomena menarik yang dimana banyaknya talenta muda datang dengan rekam jejak yang sangat menjanjikan, mulai dari pengalaman magang yang sangat bervariasi dimana CV mereka dipenuhi dengan pengalaman magang di berbagai perusahaan bergengsi, keterlibatan aktif dalam organisasi, hingga mempunyai berbagai kegiatan volunteering menarik yang memenuhi CV mereka.

Secara teoritis profil kompetensi seperti ini seharusnya menjadi jaminan bagi performa untuk kualitas kerja yang sangat baik atau unggul. Namun Kualitas yang tercantum tersebut seringkali tidak sesuai dengan konsistensi kinerja saat mereka mulai beradaptasi di sebuah perusahaan. Banyak ditemui situasi yang dimana karyawan baru dari generasi Z mengalami penurunan performa yang signifikan setelah hanya satu bulan bekerja, dan tidak jarang diikuti dengan pengajuan masa pemberitahuan atau keinginan untuk mundur secara tiba-tiba. Fenomena yang bisa dikatakan hilang begitu saja seperti ditelan angin ini menunjukkan adanya ketidakseimbangan antarwork motivation, leadership style, dan juga work competence yang dimiliki karyawan dengan lingkungan kerja yang mereka temui. Keadaan ini memicu diskusi di antara praktisi HR mengenai seberapa efektifnya proses perekrutan Gen Z jika tidak disertai dengan pemahaman yang mendalam terhadap ciri khas mereka.

**Pada Gambar 1.7** berdasarkan data dari Dreamtalent (2022) hal hal yang harus diketahui HR mengenai Generasi Z di perusahaan. Generasi Z dikenal sebagai individu yang sangat mengambil peluang, mereka ini tidak sungkan untuk mencari

opsi baru yang dianggap lebih bermanfaat bagi masa depan mereka daripada tetap tinggal di lingkungan yang dianggap tidak berkembang. Karakteristik generasi Z yang cenderung Oportunis membuat mereka memiliki loyalitas yang berbeda dibandingkan generasi pendahulunya, karakteristik ini seringkali disalah artikan sebagai tanda kurangnya loyalitas, padahal bagi Generasi Z kepuasan kerja erat kaitannya dengan kesempatan untuk terus bertumbuh secara mandiri dan juga bersaing. Mereka memiliki ambisi yang tinggi dan sangat tergantung pada teknologi untuk meningkatkan kecepatan kerja mereka. Jika perusahaan gagal menciptakan suasana yang mendukung gaya kerja cepat atau tidak dapat memenuhi harapan kepuasan kerja mereka, maka motivasi dan juga kemampuan yang mereka miliki tidak akan bertransformasi menjadi kinerja yang maksimal.

Berdasarkan data Dreamtalent (2022), Work Motivation pada Generasi Z memiliki kaitan erat dengan keinginan mereka terhadap peluang pengembangan (opportunities) yang cepat dan nyata, di mana motivasi internal mereka akan menurun jika perusahaan tidak menyediakan jalur karier yang dinamis serta ruang kompetitif, yang sering kali memicu sifat outspoken (vokal) dalam bentuk kritik terhadap manajemen. Terkait interaksi tim, leadership style model lama yang bersifat atas ke bawah sering kali berselisih dengan karakter Gen Z yang vokal serta suka menantang, karena mereka membutuhkan pemimpin inklusif yang mau merangkul, berdiskusi, dan tidak menghindari perbedaan pendapat agar tidak terjadi friksi yang merusak suasana kerja.

Mengenai Work Competence Kompetensi Kerja berupa ketergantungan besar pada teknologi (technophile) merupakan keuntungan sekaligus kerugian bagi kemampuan kerja mereka, sebab meski memiliki kecakapan digital yang hebat, sifat individualistis dan kurangnya kemampuan interpersonal seringkali menghambat efektivitas kolaborasi tim. Semua dinamika ini bermuara pada Kepuasan Kerja sebagai penghubung emosi karyawan dan institusi, yang menjadi variabel penengah sangat sensitif karena kepuasan mereka mudah goyah jika perusahaan lambat mengadopsi teknologi atau mengekang ruang ekspresi.

Pada akhirnya, fenomena kutu loncat (job hopping) membuktikan bahwa variabel kepuasan kerja berfungsi sebagai mediasi yang sangat penting, karena tingginya kompetensi dan motivasi tidak akan berarti jika aspek emosional mereka diabaikan. Jika HR gagal memahami karakteristik unik ini, penurunan Job Satisfaction tersebut seketika akan membahayakan Employee Performance atau hasil kerja pegawai secara keseluruhan, sehingga organisasi harus mampu menyelaraskan visi mereka dengan menyediakan atmosfer kerja yang ramah teknologi, komunikasi yang terbuka, dan penilaian berbasis hasil guna mengubah potensi besar Gen Z menjadi prestasi yang berkelanjutan.

 **4 Keuntungan Ada  
Gen Z Di Kantor**

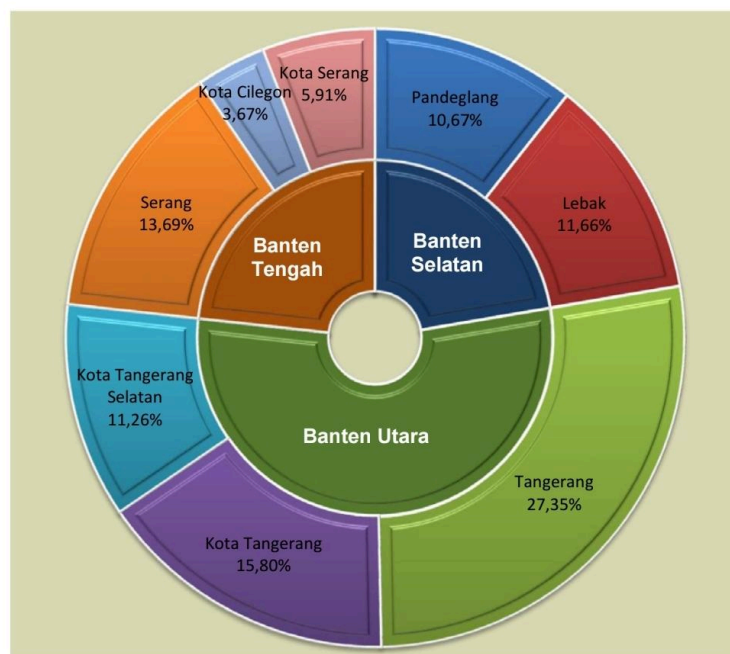


*Gambar 1.7 Empat Keuntungan Adanya Gen Z Di Kantor*

Transisi demografis pada pasar tenaga kerja global saat ini memasuki fase baru dengan kehadiran Generasi Z (Gen Z) yang menjadi fondasi untuk produktivitas di masa depan, berbeda dengan generasi sebelumnya Generasi Z membawa atribut yang khas yang mendorong perusahaan untuk mengubah budaya dan operasional mereka agar lebih sesuai dengan kebutuhan anak muda atau ramah Gen Z. Fenomena ini bukan hanya sekedar pergeseran usia dalam dunia kerja, tetapi juga perubahan nilai-nilai. Keberadaan mereka (Generasi Z) memberikan efisiensi berkat kemampuan teknologi yang mumpuni. Sebagai penduduk asli digital Generasi Z tidak memandang teknologi hanya sekedar alat saja, melainkan sebagai bagian integral dari kehidupan mereka. Hal ini memberikan ruang kerja yang responsif terhadap perkembangan digital yang cepat, dimana penyesuaian terhadap sistem baru bisa dilakukan tanpa waktu pelatihan yang panjang berkat dari naluri digital yang sudah terbentuk sejak dini. Berdasarkan laporan dari Dreamtalent (2022). Beranggapan bahwa Generasi Z ini Bersifat individualis tetapi tetap dalam ranah profesional, sifat ini berevolusi menjadi kemandirian yang sangat penting dalam model kerja yang cepat.

Pada **Gambar 1.8** Berdasarkan data Dreamtalent (2023), Generasi Z memiliki empat pilar keunggulan yang menjadi katalisator pertumbuhan perusahaan di era disrupsi. Pilar pertama adalah terciptanya Lingkungan Teknologi yang Canggih (Lingkungan Tech Savvy), di mana sebagai digital native mereka secara alami berfungsi sebagai agen perubahan yang mahir beradaptasi dengan model kerja jarak jauh (remote) maupun campuran (hybrid). Pilar kedua adalah Karakter Mandiri ("Anti Generasi Gantung"), sebuah transformasi sifat individualisme menjadi kemandirian profesional yang mampu menyelesaikan masalah teknis secara otonom tanpa bergantung pada supervisi ketat, sehingga efektif memotong birokrasi dan mempercepat alur kerja. Pilar ketiga adalah hadirnya Ide-Ide yang Segar dan Inovatif, yang bersumber dari akses informasi global rutin dan media sosial; karakteristik oportunistis serta realistis ini membuat mereka memandang karier lintas batas (boundaryless career) sebagai alat pengembangan diri, sehingga mereka tidak ragu

melakukan job hopping jika perusahaan tidak memberikan bukti konkret untuk berkembang. Terakhir, pilar keempat adalah tuntutan akan Lingkungan Autentik (Authentic Environment), di mana Gen Z sangat mengutamakan transparansi dan integritas di atas formalitas kaku. Karakter mereka yang vokal dalam mengoreksi kesalahan bertindak sebagai pengawas internal demi perbaikan sistem. Namun, pilar-pilar ini menantang leadership style tradisional, karena jika ekspektasi terhadap lingkungan autentik dan fleksibilitas teknologi ini gagal dipenuhi organisasi (seperti fenomena di wilayah Tangerang Raya), maka job satisfaction mereka akan merosot tajam, yang seketika menghambat loyalitas dan menurunkan kinerja (employee performance) secara keseluruhan.



Sumber: Badan Pusat Statistik

Gambar 5 Distribusi Penduduk Provinsi Banten, 2024

Gambar 1.8 Distribusi Penduduk Provinsi Banten 2024

Sumber: Badan Pusat Statistik Provinsi Banten 2024

Provinsi Banten menunjukkan pergeseran kependudukan yang sangat tidak seimbang dalam hal penyebarannya. **Terlihat pada Gambar 1.9** Konsentrasi penduduk yang tinggi terfokus di Banten Utara, khususnya di area Tangerang Raya.

Kawasan yang mencakup Kabupaten Tangerang, Kota Tangerang, dan Kota Tangerang Selatan ini telah berevolusi menjadi pusat ekonomi dan sosial bagi Provinsi Banten. Situasi ini berhubungan erat dengan posisi strategis Banten Utara sebagai zona penyangga bagi Provinsi DKI Jakarta. Sebagai pintu masuk utama yang menghubungkan ibu kota dengan Pulau Sumatera dan pusat industri nasional, Banten Utara menarik perhatian migran dari seluruh Indonesia, yang pada akhirnya membentuk komposisi penduduk yang sangat padat dan beragam.

Pada **Gambar 1.9**. Menurut data Badan Pusat Statistik Provinsi Banten 2024 mengenai Distribusi Penduduk di Provinsi Banten tahun 2024, Kabupaten Tangerang adalah daerah dengan jumlah penduduk terbanyak di provinsi ini. Populasi di daerah ini mencapai 3.516.095 jiwa, yang merupakan 27,35% dari total jumlah penduduk Provinsi Banten. Keberadaan populasi yang dominan di Kabupaten Tangerang mencerminkan luasnya pertumbuhan kawasan industri dan pembangunan perumahan besar-besaran yang terus berlangsung. Angka yang tinggi ini menempatkan Kabupaten Tangerang sebagai wilayah dengan tantangan demografi dan potensi sumber daya manusia terbesar di Banten, yang membutuhkan pengelolaan ruang dan pekerjaan yang sangat terencana.

Bersebelahan dengan Kabupaten Tangerang, Menurut BPS Provinsi Banten (2024), Kota Tangerang mencatatkan diri sebagai daerah dengan kepadatan populasi tertinggi di Provinsi Banten. Dengan jumlah penduduk mencapai 1.930.556 jiwa, yang merupakan 15,80% dari total penduduk Banten, setiap kilometer persegi di daerah ini dihuni sekitar 11 ribu orang. Tingkat kepadatan yang tinggi ini adalah hasil dari terbatasnya lahan yang berpadu dengan tingginya kegiatan ekonomi di perkotaan. Kota Tangerang bukan hanya sebuah area administratif, melainkan juga jalur urban yang telah mencapai saturasi dalam penggunaan lahan, yang memerlukan inovasi dalam penyediaan fasilitas dan infrastruktur publik.

Menurut BPS Provinsi Banten (2024), Kota Tangerang Selatan (Tangsel) melengkapi wilayah Tangerang Raya dengan jumlah penduduk sekitar 1.429.500 jiwa atau sekitar 11,26% dari total penduduk Banten. Meskipun demikian, Tangsel

menunjukkan karakteristik unik, dengan pertumbuhan penduduk yang paling lambat bila dibandingkan dengan wilayah Tangerang lainnya. Ini menandakan bahwa Kota Tangerang Selatan telah memasuki tahap kematangan perkotaan, di mana pertumbuhan tidak lagi didorong oleh angka kelahiran yang tinggi atau migrasi, melainkan oleh peningkatan kualitas hidup di kawasan hunian kelas menengah ke atas yang terintegrasi.

Menurut BPS Provinsi Banten (2024), secara keseluruhan, populasi di Tangerang Raya (Banten Utara) menyumbang lebih dari 54% dari keseluruhan jumlah penduduk Provinsi Banten. Konsentrasi penduduk yang melebihi setengah dari total populasi provinsi ini menegaskan adanya kesenjangan pembangunan antara bagian utara dan selatan Banten. Wilayah selatan, seperti Kabupaten Lebak, justru menjadi daerah dengan kepadatan penduduk terendah, meskipun memiliki luas wilayah yang jauh lebih besar. Ketimpangan geografis ini menyebabkan berbagai tekanan lingkungan di bagian utara, mulai dari isu pengelolaan sampah, kemacetan lalu lintas, hingga permintaan yang sangat tinggi terhadap pasokan energi dan air bersih untuk jutaan warganya.

Integrasi antara Kabupaten Tangerang, Kota Tangerang, dan Kota Tangerang Selatan menciptakan sebuah kawasan megapolitan yang saling terkoneksi. Menurut BPS Provinsi Banten (2024), Kabupaten Tangerang menyediakan lahan bagi industri dan perumahan baru, Kota Tangerang berfungsi sebagai pusat transit dan manufaktur lama, sementara Kota Tangerang Selatan berkembang sebagai pusat inovasi, pendidikan, dan jasa kelas atas. Sinergi ketiga wilayah ini menjadi jantung penggerak Produk Domestik Regional Bruto (PDRB) Provinsi Banten, namun sekaligus menjadi titik paling rentan terhadap gejolak sosial akibat kompetisi ruang yang ketat.

Perubahan lanskap ketenagakerjaan di wilayah Tangerang Raya yang kini didominasi oleh Generasi Z menuntut adanya perubahan radikal dalam gaya pengelolaan sumber daya manusia. Fenomena seperti quiet quitting dan tingginya mobilitas kerja (job hopping) di kalangan pekerja muda Tangerang Raya mengindikasikan adanya ketidakselarasan antara ekspektasi karyawan dengan

perlakuan yang mereka terima dari organisasi. Menjawab tantangan unik ini, studi literatur sistematis mutakhir oleh Doan dan Wu (2026) mengungkapkan bahwa style konvensional yang kaku dan bersifat instruktif tidak lagi efektif dalam mengendalikan perilaku kerja Generasi Z. Sebaliknya, kegagalan pemimpin dalam beradaptasi justru menjadi pemicu utama munculnya kejenuhan kerja (burnout) dan penurunan motivasi pekerja muda.

Lebih lanjut, Doan dan Wu (2026) menegaskan bahwa dampak dari leadership style tidak serta merta langsung memengaruhi employee performance secara instan. Hubungan tersebut bersifat kompleks dan memerlukan faktor perantara (mediasi). leadership style yang ideal bagi Gen Z-seperti transformational leadership dan authentic leadership yang mengedepankan keterbukaan dan bimbingan -harus mampu menstimulasi aspek psikologis karyawan terlebih dahulu, yaitu berupa peningkatan work motivation. Ketika pemimpin bertindak sebagai coach dan mampu menumbuhkan motivasi intrinsik, barulah akan tercipta job satisfaction yang mendalam. Kepuasan emosional inilah yang oleh Doan dan Wu (2026) diidentifikasi sebagai prediktor utama yang secara efektif mampu meningkatkan keterikatan (engagement) serta mendongkrak employee performance secara berkelanjutan. Oleh karena itu, penelitian ini krusial dilakukan untuk menguji apakah model ekosistem kerja yang dipetakan oleh Doan dan Wu (2026) tersebut terbukti secara empiris pada karyawan Gen Z di sektor industri dan jasa di wilayah Tangerang Raya.

Menurut BPS Provinsi Banten (2024), melihat pola data di tahun 2024, tantangan mendatang untuk Banten Utara berada pada bagaimana mengelola populasi yang telah melampaui angka juta jiwa agar tetap produktif. Dengan Kabupaten Tangerang yang terus menerima arus penduduk hingga mencapai 3,5 juta jiwa, diperlukan variasi dalam pusat-pusat pertumbuhan agar beban tidak hanya terpusat di lokasi-lokasi tertentu. Pembangunan infrastruktur di bagian utara harus mulai bertransformasi dari sekadar pembangunan jalan menjadi penciptaan ekosistem kota cerdas yang dapat mengurangi dampak negatif dari kepadatan penduduk yang sangat tinggi. Di samping itu, dimensi sosial dan budaya di Banten Utara juga mengalami perubahan akibat akulturasi yang kuat antara masyarakat lokal dan migran.

Badan pusat statistik (2024), Identitas Tangerang Raya kini lebih diwarnai oleh nilai-nilai urban yang kosmopolitan daripada nilai-nilai agraris tradisional. Hal ini terlihat dalam pola konsumsi dan gaya hidup masyarakat yang sangat bergantung pada sektor jasa dan perdagangan modern. Perubahan sosiologis ini memaksa pemerintah daerah untuk menjadi lebih fleksibel dalam menyediakan layanan publik yang berbasis digital dan responsif terhadap kebutuhan masyarakat kota yang dinamis. Fenomena demografi di Banten Utara atau Tangerang Raya pada tahun 2024 adalah gambaran dari sukses sekaligus hambatan dalam membangun daerah sekitar ibu kota. Dengan jumlah penduduk yang mencakup lebih dari setengah Provinsi Banten, Tangerang Raya menggambarkan perkembangan ekonomi Banten yang perlu dikelola dengan cara yang berkelanjutan. Studi ini bertujuan untuk mengeksplorasi lebih jauh

Kelompok Umur	Penduduk menurut Kelompok Umur dan Jenis Kelamin di Kota Tangerang		
	Laki-laki	Perempuan	Laki-laki+Perempuan
	2022	2022	2022
0-4	84.391	80.930	165.321
5-9	80.518	76.579	157.097
10-14	77.504	73.712	151.216
15-19	73.923	69.475	143.398
20-24	73.555	72.436	145.991
25-29	79.596	79.750	159.346
30-34	81.973	80.555	162.528
35-39	86.522	84.014	170.536
40-44	81.294	79.271	160.565
45-49	70.663	69.701	140.364
50-54	57.896	57.655	115.551
55-59	46.822	48.460	95.282
60-64	35.463	35.607	71.070
65-69	25.941	24.697	50.638
70+	19.648	22.005	41.653
Total	975.709	954.847	1.930.556

Keterangan Data :  
 - Data dikutip dari Publikasi Kota Tangerang Dalam Angka

Gambar 1.10 Jumlah Penduduk menurut kelompok umur dan jenis kelamin di Kota Tangerang

Sumber: Badan Pusat Statistik Kota Tangerang (2023)

Kota Tangerang sebagai salah satu kota pendukung utama ibu kota sekaligus sebagai pusat industri serta layanan di Provinsi Banten mengalami perubahan demografi yang sangat signifikan dalam sepuluh tahun terakhir. Perubahan ini ditandai dengan dominasi Generasi Z (Gen Z) dalam struktur populasi daerah tersebut. Merujuk kepada data dari Badan Pusat Statistik (BPS) Kota Tangerang dalam laporan "Kota Tangerang Dalam Angka 2023", kelompok umur yang mencerminkan karakteristik Gen Z saat ini memiliki proporsi cukup besar dari total 1.930.556 penduduk. Kehadiran Gen Z bukan hanya sekadar data, tetapi juga menjadi faktor penting dalam penentuan kebijakan ekonomi, sosial, dan khususnya dalam kesiapan pasar kerja lokal.

**Pada Gambar 1.10.** Berdasarkan data BPS (2023) mengenai distribusi penduduk menurut umur dan jenis kelamin, Kota Tangerang sedang berada dalam fase puncak bonus demografi dengan sumber daya manusia muda yang melimpah. Analisis mendalam terhadap populasi Gen Z di Kota Tangerang terbagi dalam beberapa kategori usia produktif yang penting, sebagai berikut. Kelompok Usia 25-29 Tahun (159.346 Jiwa): Sebagian besar telah sepenuhnya berintegrasi ke dalam angkatan kerja setelah menyelesaikan pendidikan tinggi serta pelatihan kejuruan. Mereka menjadi pendorong utama ekonomi dengan bersaing di berbagai sektor industri manufaktur serta jasa di wilayah Tangerang, sekaligus menantang pemerintah kota untuk menyediakan peluang kerja yang sejalan dengan kualifikasi dan ekspektasi gaya kerja modern generasi digital ini.

Kelompok Transisi Usia 20-24 Tahun (145.991 Jiwa). Berada di titik kritis antara menyelesaikan pendidikan tinggi (mahasiswa semester akhir) dan mulai terjun ke dunia kerja (posisi pemula). Tekanan persaingan yang ketat di kelompok ini memicu fenomena pengangguran terdidik akibat adanya ketidaksesuaian antara jumlah lulusan dan ketersediaan pekerjaan yang berkelanjutan bagi mereka yang berstatus "bekerja", mencari kerja, atau sedang menunggu kesempatan. Kelompok Usia 15-19 Tahun (143.398 Jiwa). Mencerminkan potensi tenaga kerja masa depan yang saat ini mayoritas masih fokus meningkatkan keterampilan di tingkat pendidikan menengah atas atau kejuruan. Meskipun belum sepenuhnya memasuki dunia kerja secara formal,

perkembangan gig economy dan digitalisasi di Kota Tangerang telah menarik sebagian dari mereka ke dalam pekerjaan paruh waktu atau menjadi pembuat konten, yang mengubah persepsi tradisional tentang data demografi siapa yang dianggap "sudah bekerja".

Integrasi faktor usia dan gender ini memberikan insight penting mengenai Partisipasi Angkatan Kerja Perempuan (PAKP) di Kota Tangerang yang kini hampir setara dengan laki-laki akibat perubahan struktural dalam akses pendidikan dan lapangan kerja. Namun, tantangan berupa tingginya angka Gen Z yang "belum bekerja" seringkali dipicu oleh ketidakcocokan (job mismatch) antara keterampilan lulusan terbaru dengan kebutuhan industri lokal yang semakin mengarah pada teknologi tinggi, sehingga menuntut penyesuaian kurikulum pendidikan yang nyata. Sebagai penutup, melimpahnya populasi Gen Z di Kota Tangerang laksana dua sisi mata uang; jika dikelola dengan baik melalui penciptaan lapangan kerja yang seimbang, mereka akan menjadi mesin pertumbuhan ekonomi yang sangat berharga, namun jika gagal, populasi besar ini berisiko menjadi beban sosial dalam persaingan ekonomi yang ketat.

Kelompok Umur	Penduduk (Laki-Laki) (Ribuan)	Penduduk (Perempuan) (Ribuan)	Penduduk (Laki-Laki + Perempuan) (Ribuan)
0-4	107.457,0	99.020,0	206.477,0
5-9	167.840,0	155.263,0	323.103,0
10-14	166.250,0	154.534,0	320.784,0
15-19	141.785,0	134.967,0	276.752,0
20-24	142.047,0	136.890,0	278.937,0
25-29	148.053,0	144.848,0	292.901,0
30-34	153.957,0	149.185,0	303.142,0
35-39	148.403,0	141.184,0	289.587,0
40-44	141.629,0	139.932,0	281.561,0
45-49	127.480,0	134.808,0	262.288,0
50-54	109.967,0	111.548,0	221.515,0
55-59	90.040,0	83.633,0	173.673,0
60-64	59.085,0	55.913,0	114.998,0
65-69	40.798,0	39.156,0	79.954,0
70-74	22.887,0	20.275,0	43.162,0
75+	21.383,0	25.878,0	47.261,0
Jumlah/ Total	1.789.061,0	1.727.034,0	3.516.095,0

Sumber :  
Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Tangerang/ Population and Civil Registration Office of Tangerang Regency

Gambar 1.11 Jumlah Penduduk menurut kelompok umur dan jenis kelamin di Kabupaten Tangerang

Sumber: Badan Pusat Statistik Kabupaten Tangerang 2025

Kabupaten Tangerang saat ini berada dalam fase demografis yang sangat menguntungkan, di mana kelompok usia produktif mendominasi populasi. Salah satu komponen kunci dari demografi ini adalah Generasi Z (Gen Z), yang di tahun 2025 mencakup individu berusia antara 15 hingga 29 tahun. Menurut data resmi dari Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Tangerang, angka kelompok usia ini sangat signifikan. Pada Gambar 1.11. Data dari Badan Pusat Statistik Kabupaten Tangerang 2025. Dijelaskan bahwa jumlah penduduk berusia 15-19 tahun mencapai 276.752 orang, usia 20-24 tahun terdapat 278.937 orang, dan untuk rentang usia 25-29 tahun mencapai 292.901 orang. Jika dijumlahkan, total populasi Gen Z di Kabupaten Tangerang berjumlah 848.590 orang, atau sekitar 24,13% dari total populasi 3.516.095 orang. Ini menunjukkan bahwa satu dari empat orang di Kabupaten Tangerang merupakan bagian dari Generasi Z. Jumlah besar Gen Z ini lebih dari sekadar data, tetapi juga menggambarkan potensi besar pasokan tenaga kerja di masa depan untuk

wilayah yang sering disebut "Kota Seribu Industri". Secara teoritis, berdasarkan kategorisasi usia tenaga kerja oleh Badan Pusat Statistik (BPS), individu berusia 15-29 tahun sangat penting sebagai tenaga kerja pemula. Namun, karakteristik Gen Z di Kabupaten Tangerang memiliki ciri khas tersendiri, karena berada di area penyangga ibu kota yang memiliki pertumbuhan sektor industri dan jasa yang pesat. Situasi ini menuntut perhatian dari pemerintah daerah dan sektor swasta untuk memanfaatkan potensi ini agar tidak berubah menjadi beban sosial, melainkan menjadi penggerak ekonomi daerah.

Menganalisis keterlibatan Generasi Z dalam dunia kerja di Kabupaten Tangerang memerlukan perhatian pada Tingkat Partisipasi Angkatan Kerja (TPAK), di mana berdasarkan data BPS Provinsi Banten dan Kabupaten Tangerang (2025), total populasi Gen Z di wilayah ini mencapai jumlah fantastis sebesar 848.590 jiwa. Populasi ini didominasi oleh kelompok usia 25-29 tahun yang berjumlah 292.901 jiwa (terdiri dari 148.053 lelaki dan 144.848 wanita) yang telah sepenuhnya berkiprah di dunia kerja, mulai dari sektor manufaktur tradisional di Cikupa dan Balaraja hingga sektor layanan, retail, dan perkantoran di pusat pertumbuhan ekonomi baru seperti BSD atau Gading Serpong. Sementara itu, kelompok usia 20-24 tahun yang berjumlah 278.937 jiwa kini mengalami perubahan signifikan dengan mulai beralih dari industri formal ke ranah kewirausahaan independen, ekonomi digital, serta gaya kerja gig economy (lepas) demi kebebasan kerja yang didukung penyebaran infrastruktur digital Tangerang Raya. Di sisi lain, kelompok usia 15-19 tahun yang berjumlah 276.752 jiwa merupakan calon tenaga kerja masa depan yang masih menempuh pendidikan akademik serta memerlukan investasi besar dalam pendidikan vokasi dan sertifikasi profesi.

Namun, melimpahnya penduduk produktif ini berbanding lurus dengan tantangan Tingkat Pengangguran Terbuka (TPT) yang didominasi oleh lulusan baru usia 15-24 tahun, akibat adanya ketidaksesuaian (job mismatch) antara kompetensi lulusan (khususnya SMK) dengan kebutuhan industri. Secara demografis, potensi tenaga kerja lelaki masih mendominasi bidang fisik seperti konstruksi dan operator, sedangkan hampir 145 ribu wanita menjadi potensi besar bagi sektor jasa dan ekonomi kreatif

yang responsif terhadap keterampilan digital. Pada akhirnya, keberadaan ratusan ribu jiwa Gen Z di Kabupaten Tangerang ini berfungsi sebagai "pedang bermata dua" mereka akan membawa lonjakan ekonomi yang signifikan jika pemerintah daerah mampu menyelaraskan kurikulum pendidikan dengan standar industri serta mengembangkan ekosistem startup dan UMKM berbasis digital, namun jika daerah tidak mampu menciptakan lapangan kerja yang sesuai, pertumbuhan populasi usia produktif ini justru akan memicu masalah sosial yang serius.

Kelompok Umur	Penduduk (Laki-Laki) (Ribu)	Penduduk (Perempuan) (Ribu)	Penduduk (Laki-Laki + Perempuan) (Ribu)
0-4	41,5	38,6	80,1
5-9	61,0	57,4	118,4
10-14	62,2	58,0	120,2
15-19	52,0	49,0	101,0
20-24	59,7	57,3	117,0
25-29	57,8	58,2	116,0
30-34	57,9	59,3	117,2
35-39	54,6	57,1	111,7
40-44	57,9	61,0	118,9
45-49	53,0	57,1	110,1
50-54	47,8	50,1	97,9
55-59	39,7	40,9	80,6
60-64	28,2	31,0	59,2
65-69	19,4	20,4	39,8
70-74	11,7	11,4	23,2
75+	7,9	10,4	18,3
Jumlah/ Total	712,4	717,1	1.429,5

**Sumber :**  
Dinas Pendudukan dan Catatan Sipil Kota Tangerang Selatan / Civil Registry Service Office of Tangerang Selatan Municipality

*Gambar 1.12 Jumlah Penduduk menurut kelompok umur dan jenis kelamin di Kota Tangerang Selatan*

*Sumber: Badan Pusat Statistik Kota Tangerang Selatan 2024*

Pemanfaatan bonus demografi di Indonesia menjadi fokus utama dalam perkembangan ekonomi nasional, terutama di daerah perkotaan yang aktif seperti Kota Tangerang Selatan. Sebagai wilayah yang berfungsi sebagai pusat tempat tinggal, layanan, dan perdagangan, Tangerang Selatan memiliki struktur demografis yang sangat bersaing. Berdasarkan informasi terbaru dari Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil Kota Tangerang Selatan tahun 2024, populasi didominasi oleh usia yang produktif, di mana Generasi Z (Gen Z) memiliki peranan yang sangat penting. Di tahun 2024, Gen Z mencakup individu yang berusia antara 15 hingga 29 tahun, yang secara statistik berperan sebagai penggerak utama bagi tenaga kerja baru di masa depan.

Pada **Gambar 1.12 data dari BPS Kota Tangsel (2024)**. Analisis terhadap data kependudukan menunjukkan bahwa total penduduk Gen Z di Kota Tangerang Selatan mencapai angka yang sangat signifikan. Rinciannya, populasi usia 15-19 tahun berjumlah 101,0 ribu jiwa, kelompok usia 20-24 tahun sebanyak 117,0 ribu jiwa, dan kelompok usia 25-29 tahun sebanyak 116,0 ribu jiwa. Jika semua disatukan, ada sekitar 334.000 jiwa dari Generasi Z di Kota Tangerang Selatan. Angka ini merepresentasikan sekitar 23,36% dari total populasi kota yang memiliki jumlah 1.429,5 ribu jiwa. Kepadatan populasi yang muda ini menunjukkan bahwa Tangerang Selatan memiliki potensi sumber daya manusia yang melimpah untuk menopang berbagai sektor industri modern.

Eksistensi Generasi Z dalam dunia kerja di Tangerang Selatan memiliki ciri yang unik dibandingkan dengan daerah lainnya. Sebanyak 116 ribu individu pada usia 25-29 tahun telah sepenuhnya terintegrasi dalam pasar kerja, baik di sektor formal maupun non-formal. Sementara itu, kelompok usia 20-24 tahun yang terdiri dari 117 ribu individu berada dalam fase peralihan, di mana banyak dari mereka telah memasuki dunia kerja setelah menyelesaikan pendidikan tingkat tinggi, mengingat Tangerang Selatan merupakan pusat pendidikan dengan banyak universitas terkenal. Situasi ini menciptakan profil tenaga kerja muda yang bukan hanya besar dari segi jumlah, tetapi juga memiliki pemahaman digital dan tingkat pendidikan yang lebih tinggi.

Meskipun tenaga kerja produktif ini tersedia dalam jumlah yang banyak, tantangan di dunia kerja bagi Generasi Z di Tangerang Selatan masih ada. Menurut sejumlah jurnal ekonomi regional, Tingkat Partisipasi Angkatan Kerja (TPAK) untuk kelompok muda seringkali terhambat oleh fenomena pengangguran friksional, dimana lulusan baru cenderung mencari pekerjaan yang sesuai dengan minat dan memberikan fleksibilitas waktu. Dengan jumlah penduduk usia 20-24 tahun mencapai 117 ribu individu, persaingan untuk mendapatkan posisi di sektor jasa, keuangan, dan industri kreatif di area seperti BSD City dan Bintaro menjadi sangat ketat

Fenomena gig economy dan wirausaha digital telah menjadi salah satu jalur utama bagi Generasi Z di Tangerang Selatan untuk memasuki dunia kerja. Banyak individu di kelompok ini tidak tercatat dalam statistik karyawan konvensional, namun aktif berperan sebagai pembuat konten, desainer grafis, atau pengembang perangkat lunak secara independen. Kehadiran 116 ribu orang di rentang usia 25-29 tahun memberikan kontribusi pada kestabilan daya beli masyarakat setempat, karena kelompok ini umumnya telah memiliki pendapatan tetap dan mulai membangun keluarga muda (milenial dan Gen Z awal). Distribusi gender di antara angkatan kerja Gen Z di Tangerang Selatan juga menunjukkan proporsi yang menarik. Pada kelompok usia 25-29 tahun, jumlah perempuan (58,2 ribu) sedikit lebih tinggi daripada laki-laki (57,8 ribu). Ini menandakan tingginya keikutsertaan perempuan dalam dunia kerja di area perkotaan, terutama di sektor administrasi, ritel, dan pendidikan. Keseimbangan ini merupakan aset sosial yang kuat bagi Tangerang Selatan guna mencapai pertumbuhan ekonomi yang inklusif dan sensitif terhadap kesetaraan gender dalam lingkungan profesional.

Namun, perhatian khusus perlu diberikan kepada kelompok usia 15-19 tahun yang berjumlah 101 ribu orang. Kebanyakan dari mereka masih dalam proses pendidikan menengah, tetapi secara hukum telah memasuki usia kerja minimal. Perencanaan strategi ketenagakerjaan harus dapat mempersiapkan 101 ribu individu ini sehingga ketika mereka memasuki pasar kerja dalam 3-5 tahun ke depan, mereka memiliki keterampilan yang sesuai dengan tuntutan industri 4.0. Tanpa adanya keselarasan antara pendidikan dan kebutuhan pasar kerja, kelompok besar ini dapat berisiko

menjadi penyumbang angka pengangguran terbuka di Tangerang Selatan. Data kependudukan tahun 2024 menunjukkan bahwa Generasi Z berperan sebagai fondasi utama dalam struktur sosial di Kota Tangerang Selatan. Dengan jumlah lebih dari 334 ribu individu yang berada di garis depan usia kerja, strategi pengembangan wilayah perlu diarahkan pada penciptaan kesempatan kerja yang fleksibel, peningkatan kemampuan digital, dan penyediaan lingkungan kerja yang kondusif. Oleh sebab itu, studi ini akan menyelidiki lebih mendalam terkait efektivitas penyerapan tenaga kerja Generasi Z serta pengaruhnya terhadap produktivitas ekonomi di Kota Tangerang Selatan, untuk memastikan bahwa bonus demografi ini benar-benar membawa manfaat nyata bagi kesejahteraan masyarakat

Kabupaten/ Kota	Pengangguran Terbuka		TPT (persen)
	Jumlah (orang)	Share (persen)	
(1)	(2)	(3)	(4)
1. Pandeglang	53.406	11,91	9,05
2. Lebak	54.745	12,21	7,57
3. Tangerang	117.435	26,19	6,94
4. Serang	79.236	17,67	9,94
5. Kota Tangerang	63.530	14,17	6,76
6. Kota Cilegon	15.010	3,35	7,25
7. Kota Serang	27.125	6,05	7,45
8. Kota Tangerang Selatan	37.945	8,46	5,81

Sumber: Badan Pusat Statistik, Survei Angkatan Kerja Nasional (Sakernas) Agustus

Gambar 1.13 Tingkat Pengangguran Terbuka menurut Kabupaten/Kota di Provinsi Banten

*Sumber: Badan Pusat Statistik Provinsi Banten 2024*

Jumlah pengangguran di Provinsi Banten, terutama disumbangkan oleh Kabupaten Tangerang, hal ini setidaknya terlihat pada periode Agustus 2023. **Pada Gambar 1.13. Data dari BPS Provinsi Banten (2024).** Dimana sebanyak 26 persen dari jumlah pengangguran, tinggal dan menetap disana. Selain itu banyaknya penduduk Kabupaten Serang dan juga Kota Tangerang yang menjadi pengangguran, yang juga turut mempertinggi angka TPT Provinsi Banten. Angka TPT terbesar terjadi di Kabupaten Serang dan Kabupaten Pandeglang, yang masing masing mencapai 9,94 persen dan 9,05 persen. Sementara tiga terendah dan berada di bawah TPT Provinsi Banten ada di Kabupaten Tangerang, Kota Tangerang dan juga Kota Tangerang Selatan.

Kesenjangan antara jumlah Gen Z yang sangat banyak dengan ketersediaan pekerjaan berkualitas di Kota Tangerang menimbulkan masalah penting terkait "underemployment" atau setengah pengangguran. Dengan total populasi Gen Z yang melebihi 448.000 jiwa jika digabungkan dari ketiga kategori usia ini, persaingan untuk mendapatkan sumber daya ekonomi menjadi sangat ketat. Data menunjukkan meskipun jumlah laki-laki dan perempuan dalam setiap kelompok usia relatif seimbang (seperti pada kelompok usia 25-29 tahun di mana jumlah laki-laki adalah 79.596 dan perempuan 79.750), tantangan yang dihadapi tetap beragam, mulai dari isu mengenai upah minimum kota hingga otomatisasi industri yang mulai menggantikan fungsi tenaga kerja manusia.

Menurut rilis Sakernas Agustus 2025 BPS Provinsi Banten, TPT Provinsi Banten berada di 6,69% (412,36 ribu orang), nyaris stagnan dari Agustus 2024 (6,68%) Badan Pusat Statistik (BPS) Banten mencatat tingkat pengangguran terbuka (TPT) di Provinsi Banten pada Agustus 2025 mencapai 6,69 persen, nyaris tidak berubah dibandingkan periode yang sama tahun sebelumnya yang sebesar 6,68 persen. Rincian per wilayah di Tangerang Raya menurut Badan pusat statistik provinsi banten (2025), untuk wilayah Kota Tangerang Selatan TPT pada agustus 2025 sebesar 4,13% yang dimana hal ini turun signifikan dari 5,09% pada tahun sebelumnya akan TPT ini

merupakan yang terendah se-Banten. Untuk wilayah Kota Tangerang TPT pada tahun 2025 5,88% untuk wilayah Kota Tangerang juga angka TPT turun dari 6.76% menjadi 5.88% yang dimana angka ini merupakan tingkat pengangguran terbuka terendah ke dua di wilayah Banten. Wilayah Kabupaten Tangerang angka TPT nya sebesar 5.94% dan angka tersebut juga mengalami penurunan dari yang sebelumnya sebesar 6.94%.

Menurut BPS Provinsi Banten (2025), TPT di wilayah Banten Utara mengalami penurunan pengangguran terbuka konsisten setiap tahun, didukung program Bursa Kerja Khusus (BKK) di SMK yang diselaraskan dengan kebutuhan industri lokal Kami juga terus menjalin kolaborasi dengan berbagai pihak untuk mencetak angkatan kerja yang produktif untuk menekan angka pengangguran di Kota Tangerang, salah satunya dengan mengembangkan Bursa Kerja Khusus (BKK) di sekolah menengah kejuruan. Sebagai pembanding, daerah lain di Banten untuk TPT jauh lebih tinggi: Pandeglang 8,80%, Kabupaten Serang 8,73%, Cilegon 7,41%, Lebak 7,30%, Kota Serang 6,95%. Artinya, kabupaten di bagian barat Banten cenderung memiliki tingkat pengangguran yang lebih tinggi dibandingkan kota-kota besar di wilayah Tangerang Raya yang lebih maju secara industri dan jasa. Menurut data Tangerangsejahtera (2025) Sementara itu, di Kabupaten Tangerang, meski TPT relatif baik dibanding daerah barat Banten, Dinas Tenaga Kerja setempat tetap mendorong solusi tambahan seperti program perluasan kesempatan kerja berbasis kewirausahaan menyusul tekanan dari kasus PHK di kawasan industri.

Tantangan SDM di Industri Tangerang Raya, tingginya angka pengangguran dan gelombang PHK. Berdasarkan data Sakernas Tahun 2024, tingkat pengangguran terbuka di Kabupaten Tangerang tercatat sebesar 6,06% atau setara dengan 102.510 orang. Kondisi ini diperparah dengan 9.766 pekerja yang terkena PHK sepanjang tahun 2025, naik 93,08% dibandingkan tahun 2024 yang hanya mencapai 5.058 pekerja. Kepala Bidang Hubungan Industrial Disnaker Kabupaten Tangerang, Hendra, menyebutkan bahwa PHK paling banyak terjadi di industri alas kaki, tekstil, dan garmen. Salah satu penyebab tren relokasi pabrik dari Jabodetabek ke Jawa Tengah adalah perbedaan upah minimum provinsi yang cukup besar. UMP 2025 Banten ditetapkan sebesar Rp2.905.119, sedangkan UMP Jawa Tengah hanya Rp2.169.348.

Menurut Ekonom CELIOS Nailul Huda, upah buruh yang tinggi hingga pungutan liar oleh ormas menjadi penyebab gelombang relokasi pabrik alas kaki dan garmen ke daerah lain, karena kedua faktor tersebut berpengaruh besar terhadap biaya operasional perusahaan. VOI Bisnis

Menurut Jurnal Media Akademik (2024), tantangan utama yang dihadapi manajemen SDM mencakup kesenjangan keterampilan antara kebutuhan pasar dengan kemampuan SDM yang ada, perlunya adaptasi terhadap perubahan yang cepat, dan resistensi terhadap teknologi baru. Merespons hal ini, Bupati Tangerang Maesyah Rasyid menegaskan pentingnya Forum Komunikasi Lembaga Pelatihan Industri Daerah (FKLPI-D) sebagai mitra strategis pemerintah dalam pembangunan SDM, dengan tujuan meningkatkan kualitas tenaga kerja melalui pelatihan industri yang relevan dan merata. Media Akademik Tangerangkab Tantangan Digitalisasi dan Adaptasi Industri 4.0 Menurut Yuladul Fitriah et al. (2024), transformasi digital mengarah pada otomatisasi dan kecerdasan buatan yang mengharuskan pekerja untuk tidak hanya memiliki pengetahuan teknis, tetapi juga kemampuan beradaptasi dengan sistem baru, termasuk pendekatan berbasis data dalam pengelolaan SDM. Kementerian Koordinator PMK mencatat bahwa di era Revolusi Industri 4.0, setiap 1% pertumbuhan ekonomi hanya mampu menciptakan 75.000 kesempatan kerja, turun drastis dibanding sebelumnya yang mampu menciptakan 200.000 lapangan kerja, sementara setiap tahun sekitar 31 juta pencari kerja baru memasuki pasar. Menurut Tangerang News (2025), dari sisi sektor usaha hanya dua sektor yang mampu menyerap tenaga kerja dalam jumlah besar di Banten, yaitu industri pengolahan serta perdagangan besar dan eceran, yang bersama-sama menyerap sekitar 2,25 juta tenaga kerja atau 40% dari total angkatan kerja per Februari 2024. Selain itu, gelombang relokasi pabrik pasca pandemi Covid-19 turut memperburuk situasi karena perusahaan memindahkan operasionalnya ke wilayah dengan biaya tenaga kerja lebih murah

Oleh karena itu penelitian ini sangat penting dilakukan untuk mengetahui sejauh mana pengaruh Work motivation, leadership style, dan work competence dapat meningkatkan employee performance melalui job satisfaction sebagai faktor penghubung, terutama dalam menghadapi perubahan dalam dunia kerja, modern yang

didominasi oleh generasi Z, dan penelitian ini juga penting untuk dilakukan demi memahami bagaimana hubungan antara motivasi, kepemimpinan, dan kompetensi bisa dimaksimalkan melalui kepuasan kerja untuk meningkatkan kinerja pegawai di tengah dinamika industri di wilayah Tangerang Raya yang sangat berubah ubah.

Berdasarkan uraian tersebut maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul ***“Pengaruh Work Motivation, Leadership Style dan Work Competence, Terhadap Employee Performance Melalui Job Satisfaction Sebagai Variabel Mediasi Pada Karyawan Gen Z di Wilaya Tangerang Raya”***

## **1.2 Rumusan Masalah dan Pertanyaan Penelitian**

Penelitian ini dilatarbelakangi oleh pentingnya kinerja karyawan Gen Z yang diperkirakan akan mendominasi angkatan kerja dimasa depan. Berdasarkan uraian latar belakang diatas, masalah utama dalam penelitian ini bagaimana meningkatkan kinerja karyawan melalui faktor internal seperti work motivation, leadership style, dan work competence, dengan mempertimbangkan kepuasan kerja sebagai faktor penggerak atau mediator utamanya. Maka rumusan masalah dan pertanyaan dari penelitian ini adalah:

1. Apakah work motivation berpengaruh positif terhadap job satisfaction?
2. Apakah leadership style berpengaruh positif terhadap job satisfaction?
3. Apakah work competence berpengaruh positif terhadap job satisfaction?
4. Apakah work motivation berpengaruh positif terhadap employee performance?
5. Apakah leadership style berpengaruh positif terhadap employee performance?
6. Apakah work competence berpengaruh Positif terhadap employee performance?

7. Apakah job satisfaction berpengaruh positif terhadap employee performance?
8. Apakah work motivation berpengaruh positif terhadap employee performance melalui job satisfaction?
9. Apakah leadership style berpengaruh positif terhadap employee performance melalui job satisfaction?
10. Apakah work competence berpengaruh positif terhadap employee performance melalui job satisfaction?

### **1.3 Tujuan Penelitian**

Tujuan dari penelitian yang dilakukan adalah untuk menguji dan menganalisis:

1. Menganalisis Pengaruh Work motivation terhadap job satisfaction
2. Menganalisis Pengaruh leadership style terhadap job satisfaction
3. Menganalisis Pengaruh work competence terhadap job satisfaction
4. Menganalisis Pengaruh work motivation terhadap employee performance
5. Menganalisis Pengaruh leadership style terhadap employee performance
6. Menganalisis Pengaruh work competence terhadap employee performance
7. Menganalisis Pengaruh job satisfaction terhadap employee performance
8. Menganalisis Peran job satisfaction dalam memediasi pengaruh work motivation terhadap employee performance
9. Menganalisis Peran job satisfaction dalam memediasi pengaruh leadership style terhadap employee performance
10. Menganalisis Peran job satisfaction dalam memediasi pengaruh work competence terhadap employee performance

## 1.4 Manfaat penelitian

Dengan melakukan penelitian ini penulis berharap agar hasil dari penelitian ini diharapkan memberikan manfaat sebagai berikut:

1. **Bagi Perusahaan:** Hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai acuan untuk merancang kebijakan yang lebih baik terhadap work motivation, leadership style, work competence, yang dapat meningkatkan employee performance
2. **Bagi Karyawan:** Penelitian ini dapat membantu karyawan memahami faktor faktor yang mempengaruhi employee performance dan job satisfaction, sehingga mereka dapat mengambil langkah yang proaktif dalam meningkatkan kualitas kerja
3. **Bagi Peneliti Selanjutnya:** penelitian ini dapat diharapkan menjadi referensi bagi penelitian lebih lanjut untuk mengenal employee performance dan faktor faktor yang mempengaruhinya, terutama dalam konteks generasi muda selanjutnya.

## 1.5 Batasan Penelitian

Untuk mendapatkan hasil penelitian yang spesifik juga terukur, penulis membatasi cakupan penelitian dengan ruang lingkup sebagai berikut:

1. Karyawan yang merupakan Generasi Z
2. Karyawan yang merupakan bekerja di wilayah Tangerang Raya (Kota Tangerang, Tangerang Selatan, dan Kabupaten Tangerang)
3. Karyawan yang telah bekerja minimal 2 tahun
4. Menggunakan variable kajian yaitu work motivation, leadership style, work competence, employee performance, dan job satisfaction

5. Metode yang digunakan di penelitian ini adalah survei dengan pengumpulan data melalui kuesioner yang di sebar kepada karyawan

## **1.6 . Sistematika Penulisan**

Sistematika penulisan laporan penelitian *“Pengaruh Work Motivation, Leadership Style dan Work Competence, Terhadap Employee Performance Melalui Job Satisfaction Sebagai Variabel Mediasi Pada Karyawan Gen Z di Wilaya Tangerang Raya”* dibagi menjadi lima bab dimana antara satu bab dengan bab lainnya memiliki hubungan yang saling berkesinambungan, dengan rincian sebagai berikut:

### **BAB I PENDAHULUAN**

Pada BAB I penulis membahas mengenai latar belakang, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, batasan penelitian, dan sistematika penulisan.

### **BAB II LANDASAN TEORI**

Pada BAB II penulis membahas mengenai teori-teori variabel yang akan digunakan oleh penulis sebagai landasan teori penelitian, pengembangan hipotesis, model penelitian, dan penelitian terdahulu.

### **BAB III METODOLOGI PENELITIAN**

Pada BAB III penulis membahas mengenai gambaran umum objek penelitian, desain penelitian, populasi dan sampel penelitian, teknik pengumpulan data, operasionalisasi variabel, teknik analisis data, dan uji hipotesis.

### **BAB IV ANALISIS DAN PEMBAHASAN**

Pada BAB IV penulis membahas mengenai hasil uji dari setiap variabel berdasarkan karakteristik responden, analisis statistik, uji hipotesis, juga terdapat pembahasan.

### **BAB V KESIMPULAN DAN SARAN**

Pada BAB V penulis membahas mengenai kesimpulan dari hasil temuan penelitian, juga memberikan saran serta masukan bagi pihak eksternal untuk penelitian selanjutnya.